

## PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN BERBASIS SPIRITUALITAS PADA HOTEL MM, BELILAS.

Lyvia Wilgo Lensia

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

[lyviawilgolensia@gmail.com](mailto:lyviawilgolensia@gmail.com)

### Abstract

*This study is applied research with the purpose of explanatory research to solve the problems that occurred in MM Hotel, Riau which will produce recommendations in the form of solving and solving the problem by using interpretive-qualitative research paradigm. This research is an opportunity to put the spirituality in MM Hotel and surrounding area.*

*In Indonesia, especially in remote parts of Riau, the concept of spirituality-based management control system is not known by many people. By implementing a spirituality-based management control system, it is expected to reduce the suffering around us and create a better world for all beings and a harmonious and loving world.*

*Keywords: management control system: spirituality: mindfulness: organization culture*

### PENDAHULUAN

Bisnis jasa perhotelan saat ini telah banyak dijalani diseluruh tanah air Indonesia baik di kota besar maupun di pelosok negeri. Salah satu kota yang mengalami pesatnya perkembangan bisnis hotel adalah kota Pekanbaru. Bisnis jasa perhotelan diakui telah menumpuk di ibu kota Provinsi Riau tersebut ([www.pekanbaru.go.id](http://www.pekanbaru.go.id), 2017). Dalam dua tahun terakhir pemerintah kota telah mengeluarkan izin sebanyak 15 perizinan baik untuk hotel sekelas melati maupun hotel berbintang lima (Kompas, 2010). Hal ini mengakibatkan para pelaku kesulitan meningkatkan hunian kamar sehari-hari.

Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Riau juga membenarkan terjadinya “perang” harga kamar hingga beberapa hotel tutup dan ada yang kritis (Antarariau, 2014). Oleh karena itu, PHRI Riau menyarankan bagi kalangan investor yang masih mempunyai minat tinggi menjalankan bisnis hotel di Provinsi Riau, maka diharapkan dapat membangun di kabupaten/kota (Tempo, 2016). Dari fakta tersebut, dapat diketahui bahwa menjalankan bisnis hotel di tingkat kabupaten memiliki peluang yang lebih besar

untuk berkembang dan tentu nantinya akan membutuhkan jumlah karyawan yang cukup banyak dan akan mengubah kondisi lingkungan sekitar.

Hotel MM berada di Jalan Lintas Timur, Belilas, Kabupaten Indragiri Hulu, Riau. Lokasi hotel MM sangat strategis karena berada di Jalan Raya Lintas Timur yang menghubungkan enam provinsi di bagian pesisir timur Pulau Sumatera yang pasti dilalui oleh banyak orang. Hotel MM mulai dibangun pada pertengahan tahun 2010 di Belilas dan mulai beroperasi pada tahun 2012. Hotel MM memiliki luas tanah satu hektar, namun yang telah dibangun pada tahun 2012 hanya sekitar seperlima dari luas tanah tersebut. Kemudian pada tahun 2014, hotel MM dijual oleh pemiliknya karena permasalahan pribadi, dan sekarang dimiliki oleh bu Silfia.

Dengan perpindahan kepemilikan ini, tentunya terjadi perubahan kepemimpinan di hotel MM. Pemilik baru harus menata kembali sistem pengendalian manajemen di hotel MM tersebut. Kemudian peneliti menyadari bahwa hal ini merupakan peluang untuk menumbuhkan benih-benih spiritualitas di hotel MM dan di daerah sekitarnya, sehingga pertanyaan peneliti (*research question*) adalah: “Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas di hotel MM?”.

Dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas di hotel MM, tujuan akuntansi menjadi lebih luas dan pelaksanaannya bukan lagi ritual melainkan spiritual. Jika awalnya akuntansi digunakan sebagai pertanggungjawaban kepada investor, maka dengan adanya spiritualitas, akuntansi digunakan sebagai pertanggungjawaban kepada investor, manusia lain (karyawan), konsumen, alam, dan lingkungan sekitar bahkan dapat juga pertanggungjawaban kepada Tuhan.

Sebagaimana yang telah di katakan dalam buku Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spirituliatas yang ditulis oleh Sujoko Efferin (2016, 23), bahwa “Spiritualitas sangat erat kaitannya dengan upaya untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah tersebut sehingga dapat mengurangi penderitaan di sekitar kita.” Masalah-masalah yang dimaksud adalah kemiskinan dan kelaparan, kurangnya pendidikan dasar yang bermutu, perlakuan yang tidak adil dan eksploitasi terhadap perempuan, kematian balita, buruknya kesehatan maternal, tidak mampunya masyarakat menengah ke bawah menanggung biaya pengobatan untuk penyakit-penyakit menular, pemanasan global, peredaran narkoba, dan kemitraan global untuk pembangunan (Efferin, 2016).

## **TELAAH TEORETIS**

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen (SPM) adalah sebuah sistem holistik yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dalam mengelola interdependensi antara pihak internal dan eksternal organisasi (Efferin dan Hopper, 2007; Efferin dan Soeherman, 2010; Eferin dan Hartono, 2015). Sistem holistik yang dimaksud adalah bahwa sistem tersebut tidak hanya meliputi mekanisme akuntansi (pengukuran kinerja organisasional dan individual) dan ekonomi (pemberian imbalan dan hukuman bagi karyawan sebagai makhluk ekonomi rasional) namun juga mekanisme sosio-kultural untuk membangkitkan perasaan dihargai sebagai makhluk sosial (Efferin, 2016).

Sistem pengendalian manajemen menjembatani antara strategi dan operasional sebuah perusahaan dalam merespon dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk memungkinkan adanya transformasi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya (Efferin, 2016). Menurut Efferin dan Soeherman (2010) dalam Efferin (2016), sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk menyelesaikan tiga masalah utama yaitu tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu.

Menurut Mitroff dan Denton (1999) dalam Efferin (2016), spiritualitas adalah perasaan dasar yang menghubungkan seseorang dengan keberadaan dirinya yang lengkap, pihak lain, dan alam semesta. Mereka juga merasa bahwa organisasi yang memiliki spiritualitas akan lebih menguntungkan dan memiliki orang-orang yang lebih berkomitmen dalam bekerja serta mampu mengembangkan kreativitas, emosi, dan inteligensi. Spiritualitas dianggap mampu untuk memberikan hubungan timbal balik yang lebih positif antara organisasi dengan anggotanya (Efferin, 2016).

Organisasi Spiritual adalah organisasi yang memiliki tujuan utama dan niat luhur yang melampaui kesuksesan materi sebagai landasan operasinya. Tujuan tersebut termasuk memberikan kebahagiaan pada seluruh *stakeholders* (investor, karyawan, pelanggan, lingkungan dan masyarakat), menciptakan keselarasan dengan alam, serta menanamkan etika berbasis nilai-nilai kebaikan yang universal-transental dalam diri setiap anggotanya (Efferin, 2016). Organisasi spiritual menumbuhkan kembangkan welas asih, kesadaran penuh, aktivitas bermakna mendalam, dan transendensi pada anggotanya. Organisasi spiritual berorientasi pada surplus, yaitu selisih lebih finansial dari hasil operasi ditambah manfaat yang diberikan

bagi alam dan masyarakat. Dalam pengertian ini, sebuah perusahaan tidak lagi dianggap sebagai entitas yang terpisah, namun merupakan bagian dari masyarakat dan lingkungan hidup (Efferin, 2016).

Spiritualitas berkaitan erat dengan upaya untuk membantu menyelesaikan penderitaan disekitar kita dan penderitaan-penderitaan tersebut adalah (Efferin, 2016:23-4): kemiskinan dan kelaparan, kurangnya pendidikan dasar yang bermutu, perlakuan yang tidak adil dan eksploitasi terhadap perempuan, kematian balita, buruknya kesehatan maternal, tidak mampunya masyarakat menengah ke bawah menanggung biaya pengobatan untuk penyakit-penyakit menular, pemanasan global, peredaran narkoba, dan kemitraan global untuk pembangunan (Efferin, 2016). Terdapat sepuluh prinsip yang perlu menjadi acuan organisasi agar aktivitasnya dapat terlaksana secara etis dan turut berkontribusi menyelesaikan masalah sosial tanpa harus mendatangkan penderitaan tambahan ke masyarakat atau alam (Efferin, 2016).

a. Prinsip Fundamental:

1. Menghargai kehidupan dan tidak merusak alam dan keragaman hayati di sepanjang rantai aktivitas.
2. Mentaati hukum dan etika yang berlaku.
3. Menyatukan pelaksanaan misi komersial perusahaan dengan misi untuk menyelesaikan masalah sosial.

b. Prinsip Membangun Nilai dalam Perusahaan:

4. Menciptakan budaya organisasi berbasiskan welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman.

c. Prinsip Perolehan Input:

5. Menghindari pembelian/perolehan bahan baku yang dihasilkan dari mengeksploitasi alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab.

d. Prinsip Penciptaan Output:

6. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang berbahaya bagi pengguna.
7. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang membahayakan integritas keluarga, merusak hubungan antar manusia, menciptakan kebencian/konflik/permusuhan, dan menimbulkan keresahan sosial dalam masyarakat.

8. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang dalam proses pembuangannya merusak lingkungan.
9. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang menciptakan kecanduan dan mengurangi kesadaran bagi pengguna.
- e. Prinsip Komunikasi Pasar dan Penjualan:
  10. Melakukan komunikasi pasar dan penjualan yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan.

### ***Budaya Organisasi***

Budaya organisasi adalah tradisi/kebiasaan, asumsi, dan nilai-nilai yang melandasinya, yang dimiliki bersama oleh para anggota dalam sebuah organisasi, diturunkan ke orang-orang baru, dan dijadikan panduan dalam memaknai berbagai peristiwa, mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan, dan mengambil keputusan (Efferin, 2016).

Salah satu manifestasi moralitas yang tinggi adalah budaya organisasi yang baik dan kuat. Budaya organisasi dikatakan baik jika sebuah budaya organisasi dapat mendukung pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasinya secara efektif, demikian pula sebaliknya. Komitmen para anggota organisasi dalam mematuhi budaya organisasi menjadi fondasi munculnya pengendalian budaya (Efferin dan Soeherman, 2010: 137-163).

Efferin (2016: 75) mengatakan bahwa spritualitas di tempat kerja tidak mudah dibangun karena dua hal. Pertama, sebagian besar orang terbiasa dengan budaya yang menghargai prestasi individual. Kedua, budaya individualisme membuat sebagian besar orang menganggap kinerja organisasi hanya dapat ditingkatkan dengan mentalitas kalah-menang (saya menang, anda kalah, atau sebaliknya). Spiritual hanya dapat tumbuh dalam konteks budaya organisasi yang sesuai. Budaya organisasi yang berlandaskan welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman.

## **METODE**

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data penelitian ini, penulis menggunakan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data mengenai cara berpikir, prinsip hidup, persepsi, dan pengalaman dari pihak-pihak yang terlibat dengan



operasional hotel MM, baik secara langsung maupun tidak langsung. Wawancara dilakukan kepada pemilik dan manajer hotel selaku penentu sistem pengendalian manajemen yang berlaku di hotel MM, kemudian kepada karyawan hotel selaku pelaksana sistem pengendalian manajemen sebelumnya dan sekarang. Metode wawancara yang akan digunakan adalah *semi-structured* dan direkam sehingga data yang diperoleh akan lebih spesifik dan mendalam.

Observasi dilakukan untuk memperoleh data konkret secara langsung dilapangan seperti mengetahui dan mendapatkan gambaran umum mengenai *nature* bisnis, gambaran mengenai kehidupan sosial, dan gambaran jelas mengenai masalah yang ada. Penting untuk mengetahui *nature* dari sebuah bisnis, karena dengan mengetahui dan memahami *nature* bisnis hotel MM, maka peneliti dapat melihat dengan jelas seperti apa sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan, masalah apa saja yang terjadi, dan peneliti juga dapat memberikan solusi untuk masalah tersebut.

Analisis dokumen dilakukan untuk mendapatkan data tertulis mengenai laporan keuangan hotel MM lengkap dengan perincian gaji dan tunjangan semua karyawan hotel MM, serta dokumen khusus yang dibuat oleh pemilik untuk menilai kinerja karyawannya dan peraturan tertulis yang terdapat di hotel MM. Hal ini dilakukan agar peneliti mengetahui apakah karyawan menerima hak yang memang sudah seharusnya atau tidak.

**Tabel 1. Metode Wawancara**

Status Partisipan	Jumlah Partisipan	Jumlah Jam	Kriteria	Tema Wawancara
Pemilik hotel yang baru	2	6	Waktu yang digunakan untuk mengurus hotel $\pm 80\%$	Histori: alasan membeli hotel, kendala, solusi terhadap kendala, dan penerapan SPM.
Karyawan hotel divisi:			Karyawan hotel yang bersedia di wawancara	Histori: suka duka bekerja dengan pemilik lama dan pemilik baru, keluhan mengenai SPM yang
<i>Front Office</i>	1	1		
<i>Housekeeping</i>	2	2		
<i>Kitchen</i>	3	3		

<i>Laundry</i>	1	1	saat ini diterapkan, dan saran karyawan.
<i>Security</i>	1	1	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	

**Tabel 2. Metode Observasi**

<b>Jenis Aktivitas</b>	<b>Jumlah Jam</b>	<b>Fokus Observasi</b>
Pemberian instruksi atau pengarahan oleh pemilik	6	Keterlibatan pemilik dalam mengelola hotel MM, cara bicara pemilik ke karyawannya dan respon karyawan terhadap pemiliknya.
Aktivitas operasional hotel	12	Pemenuhan kewajiban para karyawan hotel.
<b>Total</b>	<b>18</b>	

**Tabel 3. Metode Analisis Data**

<b>Jenis Dokumen</b>	<b>Jumlah Jam</b>
Laporan Keuangan/pembukuan hotel MM	2
Daftar gaji dan tunjangan karyawan	2
Dokumen khusus yang dibuat oleh pemilik dalam menilai kinerja karyawannya	2
<b>Total</b>	<b>6</b>

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah *grounded theory method*. Strauss dan Corbin (1998) dalam Efferin dan Rudiawarni (2014) mengatakan bahwa *grounded theory method* mengandalkan saling peran antara data dengan teori yang sudah ada. Analisis data yang diutamakan peneliti ialah membangun pemahaman akan fenomena atau realita yang terdapat pada ruang lingkup penelitian.

Data yang telah diperoleh akan dianalisis untuk kemudian menemukan konsep-konsep utama dan dimaknai dengan membandingkan kesesuaian dan pertentangan antara persepsi pelaku/partisipan (*emic view*) dengan persepsi umum/teori (*etic view*) (Efferin dan Hopper 2007 dalam Efferin dan Rudiawarni 2014).

## **HASIL**

Sebagian dari sistem pengendalian manajemen hotel MM secara tidak sadar telah berbasiskan spiritualitas seperti pada pengelolaan sumber daya manusia yang membiasakan karyawan untuk saling menyapa baik menyapa pemilik, menyapa sesama, menyapa tamu, dan menyapa orang asing. Pemilik juga membiasakan karyawannya untuk datang tepat waktu dan mengerjakan tanggung jawab dengan baik. Sistem pengendalian manajemen lainnya yang diterapkan pada pengelolaan sumber daya manusia adalah dengan mengawasi dan melatih karyawan secara langsung ketika pemilik berada di hotel. Ketika pemilik tidak berada di hotel, maka Surat Peringatan atau SP akan diberlakukan oleh pemilik hotel.

Kemudian, sistem pengendalian manajemen pada divisi *front office* yang menerapkan tiga *shift*, karyawan perempuan tidak ditugaskan pada *shift* malam. Lalu sistem pengendalian manajemen pada divisi *housekeeping* adalah dengan melakukan pengecekan kebersihan kamar hotel secara acak. Namun, pemilik tidak mengecek apakah karyawan telah menyelesaikan tanggung jawab masing-masing.

Selanjutnya pada divisi *kitchen* yang telah memisahkan sampah organik dan sampah non organik serta pengendalian penggunaan deterjen dan pelembut pakaian dilakukan oleh bu Silfia secara langsung agar tidak merusak air dan tanah. Namun sayangnya sampah non organik masih diatasi dengan cara membakarnya dan limbah pembuangan air mesin cuci langsung mengalir ke sungai. Lalu, ada penerapan sistem *one gate* dan pembangunan tembok agar tidak sembarang orang dapat keluar masuk hotel.

Respon/perilaku karyawan hotel MM terhadap sistem pengendalian manajemen yang saat ini telah diterapkan dapat dikatakan baik karena karyawan mengaku merasa nyaman bekerja di hotel MM. Namun, terdapat beberapa karyawan yang responnya biasa saja dan ada pula yang kurang peduli. Berikut merupakan tabel respon karyawan di hotel MM terhadap sistem pengendalian manajemen yang saat ini telah diterapkan.



**Tabel 1. Respon Karyawan Hotel MM per Divisi**

No.	Divisi	Respon Karyawan
1.	<i>Front Office</i>	Nyaman dan mendukung
2.	<i>Housekeeping</i>	Biasa saja dan kurang peduli
3.	<i>Kitchen</i>	Nyaman, mendukung, dan antusias
4.	<i>Laundry</i>	Nyaman dan mendukung
5.	<i>Security</i>	Biasa saja dan kurang peduli

(sumber: hasil wawancara dan observasi)

## PEMBAHASAN

Langkah awal dalam penerapan *mindful practice* di hotel MM adalah pemilik memberikan pengarahan dengan teknik berdiskusi bersama para karyawan hotel MM. Pada saat berdiskusi pemilik juga akan menanyakan apakah ada masukan dari karyawan mengenai *mindful practice* yang akan diterapkan di hotel MM, namun tetap saja yang mengambil keputusan adalah pemilik. Jadi, penerapan yang dilakukan lebih bersifat kekeluargaan.

Untuk pengelolaan sumber daya manusia, perlu diberlakukan *mindfulness practices* (praktik berkesadaran). *Mindfulness* adalah energi yang dapat membantu setiap insan di hotel untuk mengamati dan mengemudikan diri mereka dengan memperhatikan tanpa menghakimi. Empat obyek dalam *mindfulness* adalah tubuh (pernafasan sebagai salah satu obyeknya), perasaan (senang, netral, dan tidak senang), kesadaran pikiran, dan bentuk-bentuk pikiran. Latihan *mindfulness* ini dapat dilakukan ketika pemilik dan karyawan sedang rapat, makan dengan berkesadaran (4M yaitu Melihat, Mencium, Mengunyah, dan Menelan), mengemudikan kendaraan, berjalan, dan sebagainya.

Untuk latihan *mindfulness* tahap awal, pernafasan adalah alat bantu utama untuk membawa mereka kembali kepada diri mereka di sini dan saat ini (*to be here and now*). Latihan tersebut akan membantu mereka untuk “membawa pulang” pikiran yang sering “keluyuran” ke masa lalu dan masa depan, sangat jarang berada pada saat ini. Pikiran yang “keluyuran” seperti itu sesungguhnya adalah sumber penyesalan, *stress*, ketegangan, keresahan, kekhawatiran, dan segala bentuk penderitaan atau ketidakpuasan lainnya.

Latihan ini harus dilakukan setiap hari dan setiap saat karena pikiran adalah faktor utama yang menentukan keberhasilan dan kegagalan seseorang. Pikiran mempunyai korelasi

langsung dengan kebahagiaan atau penderitaan dan pada gilirannya mempunyai korelasi dengan keberhasilan atau kegagalan. Oleh karena tujuan manusia adalah ingin sukses sekaligus bahagia maka *mind management* sehari-hari yang intensif menjadi penting dan baru akan membuahkan hasil.

Latihan mengamati gerak batin (*mindfulness practice*) akan melahirkan seseorang yang secara bertahap akan tumbuh rasa cinta dan welas asihnya. Bila proses ini terus berlanjut secara konsisten dan intensif, maka akhirnya akan bisa membebaskan diri kita dari pandangan salah, terbebas dari kemelekatan terhadap realitas lahiriah superfisial (*signlessness*) karena segala sesuatu adalah tidak abadi dan tanpa pamrih pribadi atau bebas dari keinginan yang melekat. Lebih lanjut, jika hal tersebut terjadi maka pada akhirnya ekspresi dari pebisnis yang mempraktikkan metode ini adalah pancaran cinta kasih dan welas asih dalam artian yang sesungguhnya.

Menjadi *mindful* ketika rapat dapat dimulai dengan melakukan ritual hening dengan cara “mengundang” melalui *Bell of Mindfulness* (BOM). Ketika rapat berlangsung, setiap peserta rapat perlu menyadari bahwa saat ini ia sedang rapat bersama rekannya yang lain untuk memahami, membahas, dan menyelesaikan suatu permasalahan maka ia harus mendengarkan dengan baik apa yang disampaikan oleh orang yang sedang berbicara dan dengan sadar ia menyampaikan apa yang perlu ia sampaikan. “Mengundang” dapat dilakukan di tengah-tengah rapat ketika pemimpin rapat merasa pikiran para pesertanya mulai “keluyuran”.

Komunikasi tertulis memudahkan karyawan untuk selalu mengingat hal-hal positif saat bekerja. Beberapa bentuk komunikasi tertulis misalnya adalah pernyataan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya organisasi yang dipasang di tempat-tempat yang mudah dilihat; buku saku standar kinerja; dan kalimat-kalimat atau gambar-gambar kreatif dan inspiratif yang berfokus pada enam perilaku kunci tersebut yang dipasang di tempat-tempat yang mudah dilihat.

Karena pikiran merupakan *focal point* maka cara bekerja pikiran harus dijaga dan diwaspadai. Untuk menjaga dan menyadari olah gerak pikiran kita maka kita bisa menggunakan *energy of mindfulness* untuk terus menyadari pikiran-pikiran yang akan muncul. Dengan demikian maka pikiran yang positif akan lebih banyak atau dominan daripada pikiran yang negatif. Terdengar sederhana tapi sesungguhnya mengubah nasib

adalah sangat tidak mudah karena pikiran itu selalu mengandung *latent tendency* (cenderung tersembunyi) jauh di dalam alam bawah sadar kita, yang memerlukan upaya keras dan berkelanjutan untuk mengubahnya.

Salah satu latihan *mindful* yang dapat membantu karyawan hotel untuk meningkatkan kesadarannya yaitu berjalan dengan berkesadaran. Jalan dengan berkesadaran dapat dilakukan dengan dua acara. Cara pertama adalah dengan menyadari kaki yang melangkah adalah kaki kanan, berikutnya kaki kiri dan begitu seterusnya. Yang perlu diperhatikan adalah pikiran yang memerintah kaki kanan untuk maju atau kita menyadari kaki kanan yang sedang melangkah. Hal tersebut berbeda namun sulit untuk dibedakan dan tentunya memerlukan latihan dan ketekunan.

Cara kedua adalah dengan menyadari berapa langkah dalam satu tarikan nafas dan berapa langkah dalam satu hembusan nafas. Biasanya jumlah langkah dalam satu tarikan nafas akan lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah langkah dalam satu hembusan nafas. Cara kedua memang lebih sulit dibandingkan dengan cara pertama. Untuk pemula disarankan untuk memulainya dari cara pertama. Latihan berjalan dengan berkesadaran dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja oleh setiap karyawan hotel MM.

Tentunya, pihak manajer hotel MM juga perlu melakukan suatu tindakan awal agar karyawan divisi *housekeeping* dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab mereka masing-masing yaitu memperketat sistem pengendalian manajemennya dengan cara membuat *checklist* pekerjaan setiap karyawan divisi *housekeeping* dan menandai karyawan mana yang kurang bertanggung jawab.

Selanjutnya, semua sampah non organik dipilah lagi dan yang dapat didaur ulang dipisahkan dengan yang benar-benar tidak dapat didaur ulang. Sehingga sampah non organik yang akan dibakar akan berkurang. Lalu, untuk mendaur ulang dapat dikerjakan oleh para karyawan yang memiliki waktu kosong. Karyawan juga dapat mengalokasikan waktu kosong mereka untuk melakukan hal yang bermanfaat dan tentunya mengurangi pencemaran udara dan kerusakan alam. Untuk divisi *laundry*, limbah mesin cuci dapat dibuang ke tempat yang benar seperti saluran wc.

## KESIMPULAN

Kelemahan yang dimiliki oleh hotel MM adalah pelatihan yang diberikan secara langsung kepada karyawan ketika pemilik berada di hotel karena salah satu pemilik, yaitu pak Yanto memiliki kecenderungan memihak kepada tamu daripada kepada karyawan yang mengakibatkan pengambilan keputusannya kurang bijaksana.

Kelemahan yang kedua adalah penerapan sistem tiga *shift* di divisi *front office* masih dikatakan lemah karena pada waktu kosong karyawan lebih memilih menghabiskan waktu mereka dengan bermain *handphone*. Meskipun setiap *shift* memiliki pekerjaan masing-masing, namun tidak terdapatnya ruang bagi karyawan untuk berskripsi dan berinovasi membuat karyawan menjadi kurang kreatif dan inovatif.

Kelemahan yang ketiga adalah kurangnya pengendalian pada divisi *housekeeping* karena manajer hotel hanya melakukan pemeriksaan apakah kamar hotel telah dibersihkan sesuai standar yang berlaku namun manajer hotel tidak mengetahui apakah karyawan telah menyelesaikan tanggung jawab mereka masing-masing dengan benar.

Kelemahan keempat adalah pembakaran sampah non organik yang menyebabkan polusi udara yang membahayakan kesehatan makhluk hidup dan juga memperparah keadaan alam saat ini. Dan kelemahan yang terakhir adalah pembuangan limbah mesin cuci yang dibuang ke sungai juga menyebabkan pencemaran lingkungan serta membahayakan makhluk hidup di air dan tanah.

Dari kelemahan-kelemahan tersebut, maka perlu ada perbaikan yang dilakukan di hotel MM. Perbaikan ini dimulai dengan melakukan latihan *mindfulness* yaitu latihan yang membantu individu untuk kembali ke saat ini (*to be here and now*). Latihan ini dapat dilakukan ketika rapat, mengemudikan kendaraan, makan dengan berkesadaran (4M yaitu Melihat, Mencium, Mengunyah, dan Menelan), dan sebagainya.

Menjadi *mindful* ketika rapat dapat dimulai dengan melakukan ritual hening dengan cara “mengundang” melalui *Bell of Mindfulness* (BOM). Ketika rapat berlangsung, setiap peserta rapat perlu menyadari bahwa saat ini ia sedang rapat bersama rekannya yang lain untuk memahami, membahas, dan menyelesaikan suatu permasalahan maka ia harus mendengarkan dengan baik apa yang disampaikan oleh orang yang sedang berbicara dan dengan sadar ia menyampaikan apa yang perlu ia sampaikan. “Mengundang” dapat dilakukan

di tengah-tengah rapat ketika pemimpin rapat merasa pikiran para pesertanya mulai “keluyuran”.

Berjalan dengan berkesadaran dapat dilakukan dengan dua acara. Cara pertama adalah dengan menyadari kaki yang melangkah adalah kaki kanan, berikutnya kaki kiri dan begitu seterusnya. Yang perlu diperhatikan adalah pikiran yang memerintah kaki kanan untuk maju atau kita menyadari kaki kanan yang sedang melangkah. Hal tersebut berbeda namun sulit untuk dibedakan dan tentunya memerlukan latihan dan ketekunan. Cara kedua adalah dengan menyadari berapa langkah dalam satu tarikan nafas dan berapa langkah dalam satu hembusan nafas.

Berdasarkan kelemahan dan perbaikan yang telah dijabarkan pada sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

**Tabel 2. Kelemahan dan Perbaikan yang Diperlukan oleh Hotel MM**

No.	Divisi	Kelemahan	Perbaikan
1.	Pengelolaan SDM	Pelatihan yang diberikan secara langsung kepada karyawan ketika pemilik berada di hotel karena salah satu pemilik, yaitu pak Yanto memiliki kecenderungan memihak kepada tamu daripada kepada karyawan yang mengakibatkan pengambilan keputusannya kurang bijaksana.	Latihan <i>mindfulness</i> setiap rapat. Rapat dimulai dengan “mengundang” menggunakan BOM ( <i>Bell of Mindfulness</i> ) dan dapat dilakukan ditengah-tengah rapat ketika pemimpin rapat merasa pikiran para peserta rapat “kluyuran”. Peserta rapat juga harus menyadari bahwa saat ini ia sedang rapat untuk memahami, membahas, dan menyelesaikan suatu permasalahan. Maka ia harus mendengarkan dengan baik apa yang disampaikan oleh orang yang sedang berbicara dan dengan sadar ia menyampaikan apa yang perlu ia sampaikan.
2.	<i>Front Office</i>	Penerapan sistem tiga <i>shift</i>	Contoh bentuk komunikasi tertulis



		di divisi <i>front office</i> masih dikatakan lemah karena pada waktu kosong karyawan lebih memilih menghabiskan waktu mereka dengan bermain <i>handphone</i> .	misalnya adalah pernyataan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya organisasi yang dipasang di tempat-tempat yang mudah dilihat; buku saku standar kinerja; dan kalimat-kalimat atau gambar-gambar kreatif dan inspiratif yang berfokus pada enam perilaku kunci tersebut yang dipasang di tempat-tempat yang mudah dilihat.
3.	<i>Housekeeping</i>	Kurangnya pengendalian pada divisi <i>housekeeping</i> karena manajer hotel hanya melakukan pemeriksaan apakah kamar hotel telah dibersihkan sesuai standar yang berlaku namun manajer hotel tidak mengetahui apakah karyawan telah menyelesaikan tanggung jawab mereka masing-masing dengan benar.	Latihan berjalan dengan berkesadaran yang dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja oleh setiap karyawan hotel MM. Cara pertama adalah dengan menyadari kaki kanan melangkah dan kaki kiri melangkah, begitu seterusnya. Cara kedua adalah dengan menghitung jumlah langkah dalam satu tarikan nafas dan jumlah langkah dalam satu hembusan nafas. Membuat <i>checklist</i> pekerjaan setiap karyawan divisi <i>housekeeping</i> dan menandai karyawan mana yang kurang bertanggung jawab.
4.	<i>Kitchen</i>	Hasil pembakaran sampah non organik menyebabkan berbagai polutan yang berbahaya bagi kesehatan makhluk hidup dan bagi alam.	Pemisahan sampah non organik lebih spesifik lagi, kemudian didaur ulang.
5.	<i>Laundry</i>	Hasil pembuangan limbah	Membuang limbah mesin cuci ke

		mesin cuci membahayakan kelangsungan ekosistem air dan kesehatan makhluk hidup lainnya.	saluran wc dan/ atau memilih salah satu alat <i>filter</i> yang telah ditemukan.
--	--	---	--

(sumber: hasil analisis peneliti)

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Yusak. 2010. *Manajemen Strategi Hotel (Strategi Meningkatkan Inovasi dan Kinerja)*. Putra Media Nusantara, Surabaya, Indonesia.
- AntaraRiau. 2014. "Sering Perang Harga Kamar, PHRI Riau: Persaingan Hotel Tidak Norma". <http://www.antarariau.com/berita/40769/sering-perang-harga-kamar-phri-riau-persaingan-hotel-tidak-normal>. diunduh pada 24 Mei 2017.
- BeritaPemko. 2012. "Pertumbuhan Hotel Di Pekanbaru Kian Marak". <http://www.pekanbaru.go.id/berita/berita-pemko/1791-pertumbuhan-hotel-di-pekanbaru-kian-marak/>. diunduh pada 2 Mei 2017.
- Efferin, Sujoko. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Rumah Peneleh, Jakarta, Indonesia.
- \_\_\_\_\_, dan B. Soeherman. 2010. "Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi". PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, Indonesia.
- \_\_\_\_\_, dan F.A. Rudiawarni, Felizia Arni. 2014. "Memahami Perilaku *Stakeholders* Indonesia Dalam Adopsi IFRS: Tinjauan Aspek Kepentingan, Bahasa, Dan Budaya". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* vol 11 (2) hal 138-164.
- Kartika, dkk. 2005. "Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan Terhadap Lingkup Kerjanya dan Kepuasan Tamu Hotel XYZ". *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi IIITS*.
- Kompas. 2010. "Pembangunan Hotel di Pekanbaru Meningkatkan Tajam". <http://travel.kompas.com/read/2010/12/17/21492044/Pembangunan.Hotel.di.Pekanbaru.Meningkat.Tajam>. diunduh pada 24 Mei 2017.
- Pengertian menurut para ahli. 2016. "Pengertian menurut para ahli. 2016. "Pengertian Ritual Menurut Para Ahli". <https://pengertianmenurutparaahli.org/pengertian-ritual-menurut-para-ahli/>. Diunduh pada 24 Januari 2018.
- Petchsawang, P., dan D. Duchon. 2009. "Measuring Workplace Spirituality in An Asian Context". *Human Resource Development International*, vol 4 (3): hal 430-507.
- Rutherford, Denney G. 1990. *Hotel Management and Operations*. International Student Edition. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Sari, E. Nurmala, dan Saragih, Fitriani. 2009. "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hotel Berbintang di Kota Medan". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* vol 9 (2) hal 1-32.
- Siska, Ladislav. 2015. "The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement". *Procedia Economics and Finance* vol 25 hal 141-147.
- Tempo. 2016. "Bisnis Perhotelan di Riau Lesu, Ini Sebabnya". <https://m.tempo.co/read/news/2016/10/19/090813569/bisnis-perhotelan-di-riau-lesu-ini-sebabnya>. diunduh pada 24 Mei 2017.
- Triyuwono, Iwan. 2011. "Akuntansi Syari'ah: Menuju Puncak Kesadaran Ketuhanan Manunggaling Kawulo Gusti". *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, vol 2 (2): hal 1-24.